

Слабинский Сергей Владимирович

**МЕХАНИЗМ РИСК-КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2011

Диссертационная работа выполнена на кафедре управления внешнеэкономической деятельностью предприятий в ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ **Гордеев Геннадий Дмитриевич** (Россия), профессор кафедры управления внешнеэкономической деятельностью предприятий ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор **Кузнецова Елена Юрьевна** (Россия), профессор кафедры экономики и организации предприятий машиностроения ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

кандидат экономических наук **Шпак Наталья Анатольевна** (Россия), проректор по инновационной деятельности и международному сотрудничеству ГОУ ВПО «Уральский государственный лесотехнический университет», г. Екатеринбург

Ведущая организация: **Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук**, г. Екатеринбург

Защита диссертации состоится «15» декабря 2011 г. в 12 ч 30 мин на заседании диссертационного совета Д 212.285.01 при ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» по адресу: 620002, Екатеринбург, ул. Мира, д. 19, зал ученого совета (ауд. I).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» по адресу: 620002, Екатеринбург, ул. Мира, д. 19.

Автореферат разослан «11» ноября 2011 г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «11» ноября 2011 г. размещены на официальном сайте ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»: www.ustu.ru и направлены для размещения в сети Интернет Министерством образования и науки Российской Федерации по адресу referat_vak@mon.gov.ru.

Ваши отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные печатью организации, просим направлять по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, И-300 УрФУ, ученому секретарю. Тел.: (343) 375-46-20, e-mail: domnikov@el.ru.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук

А.Ю. Домников

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Сложность управленческой деятельности на современном этапе определяется смещением акцента с анализа прошлого на прогноз будущего, необходимостью координации всех сфер функционирования предприятия, а также постоянного отслеживания всех изменений. Развитие рыночных отношений, повышение конкуренции требуют поиска все более эффективных и совершенных инструментов управления. Отличительными особенностями деятельности промышленных предприятий являются исключительно сложные проблемные ситуации, противоречия между методами достижения поставленных целей, трудности в оценке приоритетности целей и достигнутых результатов.

Решению данных проблем призван содействовать механизм контроллинга, эффективность которого доказана мировым опытом его использования. Внедрение контроллинга на промышленном предприятии определяется необходимостью применения современных технологий управления, в результате чего обеспечивается устойчивое его развитие. Механизм контроллинга более эффективен в тех сферах, где деятельность предприятия наиболее подвержена влиянию изменчивости факторов внешней и внутренней среды. В значительной степени это наблюдается в сбытовой деятельности промышленных предприятий.

Неопределенность условий функционирования предприятий определила необходимость применения инструментов риск-менеджмента в управленческой деятельности. Развитие этой науки связано с прогнозированием потерь и разработкой мероприятий по их устранению. Использование методов риск-менеджмента в механизме контроллинга позволяет повысить эффективность управления и уровень достижения целевых показателей при реализации управленческих решений. От того, насколько оперативно и своевременно компания справляется с совокупностью операционных рисков, зависит ее успешность на рынке, финансовая устойчивость, формирование конкурентных преимуществ.

На наш взгляд, реализация механизма контроллинга в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий с использованием методов и моделей риск-менеджмента позволит прогнозировать на ранних этапах появление неблагоприятных событий и своевременно разрабатывать мероприятия по их нейтрализации, что повысит эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, тема диссертационного исследования является актуальной для современного этапа развития промышленных предприятий.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты теории и практики управления промышленным предприятием исследованы многими учеными. Активное участие в становлении и развитии теории контроллинга принимали следующие авторы: Ю. Вебер, Д. Вильсон, А. Дайле, Д. Джексон, Э. Майер, Р. Манн, Г. Райхманн, Д. Хан, Д. Хекерт, П. Хорват, Р. Энтони, С.Г. Фалько, Л.А. Малышева, О.А. Дедов, Г.Б. Гусева, А.М. Карминский, Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, М.Л. Слуцкий и другие. Однако большинство из них рассматривают формирование механизма контроллинга без учета влияния факторов внешней и внутренней среды. Не определен инструмент контроллинга в каждой конкретной сфере деятельности компании.

Проблема управления промышленным предприятием в условиях неопределенности и риска вообще и в сбытовой деятельности в частности нашла свое отражение в работах отечественных и зарубежных ученых. Формированием системы управления рисками на промышленных предприятиях занимались как зарубежные (Дж. Адамс, М. Алле, С.Л. Дерби, Ж. Керверн, Р. Мертон, Ф. Найт, А. Пигу, И. К. Редхед, П. Шумейкер), так и отечественные (В.Л. Абчук, А.П. Альгин, В.М. Гранатуров, Р.М. Качалов, А.О. Недосекин, Э.А. Уткин, Н.В. Хохлов, В.А. Чернов, А.С. Шапкин) авторы.

Многие из них уделяли особое внимание исследованию факторов неопределенности и риска, однако целостной теории риск-менеджмента в системе управления промышленным предприятием в отечественной экономической науке пока нет. Несмотря на значительное количество исследований в данной области, научную разработанность данной проблематики нельзя признать достаточной, в том числе и в управлении сбытовой деятельностью.

Особенности развития предприятий в России не позволяют применять в чистом виде зарубежные подходы к формированию механизма контроллинга рисков в промышленности. Специфика создания информационных управляющих систем, учета данных, системы планирования и контроля диктует особый научный подход к созданию механизма риск-контроллинга на российских предприятиях. Все это определило объект, предмет, цели и задачи диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования — разработка научно-методических рекомендаций по формированию механизма риск-контроллинга в системе сбыта промышленной продукции.

Реализация поставленной цели потребовала **решения научных задач:**

1 Изучить становление и развитие риск-контроллинга, а также проблемы его внедрения. Выполнить ретроспективный анализ основных концепций контроллинга. Уточнить понятийный аппарат в теории контроллинга и риск-менеджмента, включая понятие «риск-контроллинг».

2 Исследовать факторы неопределенности и риска в системе сбыта промышленной продукции. Рассмотреть особенности принятия и реализации решений в процессе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий.

3 Выявить проблемы и оценить уровень обеспеченности информацией при принятии управленческих решений, разработать методику оценки информированности менеджеров о состоянии рынков сбыта промышленной продукции.

4 Изучить современное состояние теории и практики риск-менеджмента. Разработать методику учета факторов неопределенности и риска в управленческой деятельности, включающую анализ и оценку рисков в процессе управления предприятием на основе экспертно-аналитического моделирования. Обосновать необходимость изменения линии толерантности к риску в процессе принятия решений.

5 Разработать модель механизма контроллинга рисков, адаптированную к системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий. Выделить основные методологические принципы, используемые для формирования ключевых индикаторов риска. Обосновать методический подход к их использованию на промышленном предприятии.

Объект исследования: промышленные предприятия, реализующие в своей деятельности механизм контроллинга рисков.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и функционирования риск-контроллинга в сбытовой деятельности промышленного предприятия.

Изложенные предмет, объект, цель и задачи исследования определили логику диссертационного исследования.

Теоретическая, методологическая и информационная основа исследования. Теоретической основой работы явились научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам использования современных систем управления промышленным предприятием, в том числе риск-менеджменту и контроллингу. Нормативно-правовую базу исследования составили законодательные акты и нормативные документы Российской Федерации и ее субъектов.

Методологическую основу диссертационной работы определяют общенаучные методы познания. Для решения поставленных задач в работе использовались методы системного подхода, теория принятия решений, методология маркетинга, статистические методы обработки информации, методы математического моделирования, экспертных оценок.

Информационной базой являются статистические данные из официальных источников, в том числе данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области, данные муниципальных образований Свердловской области и УрФО. В работе применялись первичные данные промышленных предприятий, результаты фундаментальных исследований, опубликованных в специализированных периодических изданиях, а также эмпирические данные, полученные путем анкетирования менеджеров, специализирующихся в области сбыта промышленной продукции. Обработка информации, которая была получена в исследовании, осуществлялась с использованием стандартных программных продуктов.

Основные научные результаты, полученные лично автором:

- Обобщены и систематизированы точки зрения ученых на проблемы внедрения механизма контроллинга на промышленном предприятии, проанализированы основные концепции контроллинга, сделан вывод о дальнейшем развитии контроллинга с позиций системно-синергетического подхода. Уточнены понятия, используемые в системах контроллинга и управления рисками, в том числе термин «риск-контроллинг».
- Сделаны выводы о характере управленческих решений, принимаемых в сбытовой деятельности промышленного предприятия. Определены внешние и внутренние факторы неопределенности, оказывающие существенное влияние на результаты деятельности предприятия. Проведена систематизация классификаций неопределенности и риска.
- Исследованы проблемы информационного обеспечения в сбытовой деятельности промышленного предприятия. Разработана методика оценки уровня информированности менеджеров, принимающих решения в системе сбыта промышленной продукции на основе характеристик продукции и рынка.
- Проведен сравнительный анализ методов оценки рисков, сделан вывод о том, что в системе сбыта промышленной продукции на ведущие позиции выходит экспертно-аналитический подход к риск-анализу. Разработана методика учета факторов неопределенности и риска в процессе управления предпри-

ятием. Обоснована целесообразность изменения линии толерантности к риску при принятии управленческих решений.

- Разработаны модель механизма контроллинга для промышленных предприятий, основными критериями использования которой являются ключевые индикаторы риска, и методика ее практического применения. Обоснованы методологические принципы применения ключевых индикаторов риска. Определены условия использования механизма в системе управления сбытовой деятельностью предприятий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке методических рекомендаций и практических предложений по формированию механизма контроллинга рисков в сбытовой деятельности промышленного предприятия. В процессе исследования были достигнуты теоретические и методические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1 Уточнено понятие «риск-контроллинг», в котором в отличие от существующих определений введены следующие параметры: *задача* — достижение стратегических и оперативных целей хозяйствующего объекта; *основной фактор* — неопределенность внешней и внутренней среды; *способ* — ранняя диагностика рисков и формирование системы обратной связи, что создает условия для своевременной разработки корректирующих мероприятий (пункт 1.1.26 паспорта специальностей ВАК РФ).

2 Разработан методический подход учета факторов неопределенности и риска в процессе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий, в котором в качестве критериев принятия управленческого решения обоснована необходимость использования характеристик риска, изменен уровень толерантности в матрице «вероятность-потери», предложена методика расчета коэффициента обеспеченности необходимой информацией (пункт 1.1.11 паспорта специальностей ВАК РФ).

3 Сформулированы методологические принципы формирования и использования ключевых индикаторов риска, учитывающие особенности функционирования промышленного предприятия, уровень неопределенности и риска, сложность координации элементов управления, что позволит посредством ранней диагностики рисков принять комплекс мер для достижения поставленных целей (пункт 1.1.11 паспорта специальностей ВАК РФ).

4 Разработаны основные элементы и структура модели механизма риск-контроллинга, включающая в себя систему управления рисками, информацион-

ную систему, систему обратной связи, взаимодействие которых повысит эффективность планирования производственной и финансовой деятельности; определены условия использования контроллинга рисков в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий (пункт 1.1.26 паспорта специальностей ВАК РФ).

Практическая значимость исследования заключается в разработке методических подходов к учету факторов неопределенности и риска в сбытовой деятельности предприятия, а также в методике определения ключевых индикаторов риска, позволяющих на ранних стадиях прогнозировать возможность появления потерь при реализации управленческих решений. Все это может быть реализовано в механизме контроллинга рисков на промышленных предприятиях.

Предлагаемый подход актуален для промышленных предприятий, стремящихся в условиях изменчивости факторов внешней и внутренней среды обеспечить выполнение планов по сбыту своей продукции, сохранять устойчивость и эффективность своей деятельности.

Апробация результатов исследования. Результаты, основные положения и выводы нашли отражение в материалах научно-практических конференций: «Экономическая культура в условиях развития рыночной экономики: отечественная практика и опыт международного сотрудничества» (Екатеринбург, 2006 г.), «Проблемы развития предприятий: теория и практика» (Пенза, 2009 г.), «Формирование российской системы маркетинга в условиях модернизации экономики» (Москва, 2010 г.), «Гуманитарные науки и современность» (Москва, 2011 г.).

Отдельные результаты диссертационного исследования внедрены на ряде промышленных предприятий, а именно: в ЗАО «Заречье», ООО «Комплект 92», ООО «РЕМТЕХСПЕЦМОНТАЖ», ООО «Научно-производственное предприятие “Ортикс”», что подтверждается актами о внедрении.

Результаты исследования были использованы в учебном процессе при преподавании курсов «Риск-менеджмент» и «Методы и модели в логистике».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 18 работ, в том числе пять в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК РФ. Общий объем публикаций — 5,9 п. л. (в том числе 5,3 п. л. автора).

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 173 наименования и 5 приложений. Работа общим объемом 170 страниц содержит 15 рисунков и 47 таблиц.

Структура диссертации определяется целью и задачами исследования.

Во введении дано обоснование актуальности темы, определены цель и задачи работы, объект и предмет исследования, оценены состояние и степень разработанности исследуемой проблемы, отражены научные результаты, полученные лично автором, научная новизна и практическая значимость исследования.

В первой главе «Теоретические основы применения контроллинга рисков в системе управления предприятием» исследованы основные подходы к формированию риск-менеджмента на промышленных предприятиях. Проведен анализ основных концепций контроллинга и определена его роль в системе управления предприятием, изучены вопросы оценки эффективности внедрения механизма контроллинга в промышленных организациях. Проведено исследование базовой терминологии риск-контроллинга, уточнены некоторые понятия в данной области. Систематизированы классификации неопределенности и риска при принятии управленческих решений. Сделан вывод о перспективах использования системно-синергетического подхода в управлении предприятием.

Во второй главе «Научно-методические подходы к формированию механизма риск-контроллинга на промышленных предприятиях» на основе статистических методов были получены экспертные данные, проведя анализ которых, автор сделал выводы об особенностях принятия управленческих решений, об уровне неопределенности и риска в процессе управления промышленным предприятием. Представлена методика учета факторов неопределенности и риска при принятии управленческих решений. Определены основные элементы механизма контроллинга рисков. Разработана модель структуры и процесса функционирования механизма на предприятиях. Разработаны методологические принципы формирования ключевых индикаторов риска и рекомендации по их использованию.

В третьей главе «Практические рекомендации по внедрению контроллинга рисков в систему сбыта промышленной продукции» изучены основные проблемы формирования и функционирования механизма контроллинга рисков на российских предприятиях, даны практические рекомендации по внедрению предложенных методик в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий. Представлены практические данные о результатах апробации на промышленных предприятиях. Проведена оценка эффективности механизма контроллинга риска, на основании которой сделан вывод о целесообразности применения предложенных методик в деятельности предприятия на современном этапе.

В заключении даны основные выводы и обобщены результаты диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1 Понятие «риск-контроллинг», в которое, в отличие от существующих определений, введены следующие параметры: задача — достижение стратегических и оперативных целей хозяйствующего объекта; основным фактор — неопределенность внешней и внутренней среды, способ — ранняя диагностика рисков и формирование системы обратной связи, что создает условия для своевременной разработки корректирующих мероприятий.

В работе проведен анализ термина «риск», изучена эволюция методологических подходов к риск-менеджменту, сделан вывод, что риск характеризуется такими понятиями, как неопределенность, вероятность, событие, ущерб. В понятии «риск» можно выделить следующие основные элементы, взаимосвязь которых составляет его сущность: вероятность получения желаемого результата; вероятность отклонения от выбранной цели; отсутствие уверенности в достижении поставленной цели; возможность появления материальных, экономических, финансовых и других потерь.

Проявление факторов риска в процессе реализации управленческих решений определяет возможность невыполнения целевых показателей во многих сферах деятельности предприятия. К современным технологиям процесса управления относится механизм контроллинга, основные концепции которого строятся на системах учета данных, использовании информационной управленческой системы, координации и контроле. Однако реагирование на отклонение фактических целевых показателей от плановых значений, выявление причин их изменения не позволит своевременно реализовать корректирующие мероприятия в условиях изменчивости факторов внешней и внутренней среды. Все это определяет необходимость использования риск-контроллинга, в понятиях и терминологиях которого на сегодняшний день нет единых подходов.

Анализ используемых в научной литературе определений показал, что в одних источниках основным содержанием понятия «риск-контроллинг» является анализ и оценка рисков, в других — координация функционирования деятельности предприятия. Наблюдается разнообразие и расплывчатость определений в зависимости от способа достижения поставленных задач. Однако необходимо отметить, что большинство ученых характеризуют контроллинг как сложный координирующий механизм, который обеспечивает обратную связь в системе управления промышленного предприятия для достижения поставленных целей. Методы риск-менеджмента позволяют своевременно прогнози-

вать возможность появления неблагоприятных событий. Все это определило основные элементы понятия «риск-контроллинг».

Опираясь на опыт внедрения контроллинга на промышленных предприятиях, особенности их функционирования, высокий уровень неопределенности внешней и внутренней среды, научную литературу, определим **риск-контроллинг как интегрированный механизм поддержки менеджмента, ориентированный на достижение стратегических и оперативных целей хозяйствующего объекта, посредством ранней диагностики рисков и выработки системы ответной реакции на основе обратной связи в условиях неопределенности внешней и внутренней среды.**

Уточненное определение риск-контроллинга позволяет систематизировать понятийный аппарат, более точно определить функции, методы и способы внедрения этого механизма на промышленных предприятиях.

2 Методический подход учета факторов неопределенности и риска в процессе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий, в котором в качестве критериев принятия управленческого решения обоснована необходимость использования характеристик риска, изменен уровень толерантности в матрице «вероятность-потери»; предложена методика расчета коэффициента обеспеченности необходимой информацией.

Сбыт является завершающей, наиболее ответственной стадией функционирования промышленного предприятия в современных условиях. Система управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий функционирует под влиянием значительного количества факторов внешней среды, которые могут оказывать отрицательное воздействие на экономические показатели этой системы. По мнению автора, понятие «сбыт» необходимо рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле **под сбытом мы понимаем условия непосредственной реализации продукции конечному потребителю.** В широком плане **сбыт характеризуется совокупностью организационно-управленческих решений по формированию спроса и стимулированию сбыта с целью максимального удовлетворения потребности покупателей в условиях неопределенности факторов внешней и внутренней среды для производителя промышленной продукции.**

Исследование, проведенное автором, позволяет сделать вывод, что управленческие решения в этой области являются многоальтернативными, многокритериальными, слабоструктурированными, незапрограммированными. Зависимость между параметрами элементов системы сбыта нелинейна. Решения принимаются,

в основном, на основе суждений, менеджер чаще всего не использует специальный математический аппарат. Большинство стратегических решений принимаются в условиях неопределенности (77,3 %), являются некорректируемыми (71,0 %), с множеством критериев (76,8 %). В свою очередь оперативные решения принимаются в условиях риска (55,4 %), их можно корректировать в процессе их реализации (54,1 %), кроме того, они являются циклическими (57,1 %). По многим параметрам в проведенном исследовании, наблюдается значимость различий между стратегическими и оперативными решениями ($p < 0,05$).

На основании проведенного исследования сделан вывод, что большинство менеджеров (61,6 %) при принятии решения не учитывают факторы неопределенность и риска в своей деятельности, 85 % из которых объяснили этот факт отсутствием практических методов их учета в системе сбыта продукции. Респонденты отметили как внешние, так и внутренние факторы неопределенности, препятствующие достижению цели при реализации управленческого решения. Преобладают внешние факторы (65,1 %), тогда как в странах с развитой экономикой на внешние факторы приходится только 30 %.

Наибольшее количество менеджеров указали на экономическую неопределенность в стране и регионе (61,6 %), изменчивость показателей рынка сбыта продукции (44,2 %), непредвиденные действия государственных органов (30,2 %). За время проведения исследования наблюдалось увеличение доли респондентов, которые указали на нестабильность в экономической и политической ситуации, изменения в конъюнктуре рынка, в уровне коррупции. Среди внутренних факторов наибольший процент охватывают неопределенности производственного характера и отсутствие информации (19,8 % и 30,2 % соответственно).

Основное внимание в диссертационной работе уделено изучению рисков в сбытовой деятельности предприятия. Использование экспертных оценок, позволило сделать вывод о критическом уровне риска в этой области (70,8 %). Анализ специальной литературы показал, что исследователи различают риск на этапе принятия решения и риск на этапе его реализации. Систематизировав точки зрения ученых в этой области, автор сделал вывод, что **риск принятия управленческого решения — возможность неоптимального выбора из альтернативных вариантов решения проблемы в условиях неопределенности. Риск реализации управленческого решения — возможность отклонения от намеченных целей.**

Проведенное исследование доказывает необходимость учета факторов неопределенности и риска при принятии и реализации управленческих решений в системе сбыта промышленной продукции. На рисунке 1 представлен ал-

горитм действий при принятии управленческих решений. Отличительными особенностями методики являются: необходимость исследования факторов неопределенности, оценки в каждом конкретном случае уровня толерантности к риску, применение в методе анализа иерархий (МАИ) в качестве критериев выбора из альтернативных вариантов характеристик риска. Предлагается в качестве таких показателей использовать вероятность неблагоприятных событий, появление дополнительных расходов, отклонение от плановых значений.



Рисунок 1 – Методика учета факторов неопределенности и риска

С целью определения уровня обеспеченности необходимой информацией предлагается методика, основанная на показателях продукции и рынка. Необходимый уровень информированности может быть определен по формуле:

$$НУИ = \frac{\sum O_i \cdot K_i}{\sum K_i}, \quad (1)$$

где $НУИ$ – необходимый уровень информированности;

K_i – критерий важности;

O_i – оценка характеристики продукции или рынка.

На основе исследования факторов неопределенности в сфере сбыта промышленной продукции, а также экспертных оценок определяется уровень обеспеченности информацией (УИ) на предприятии. Сопоставление уровня обеспеченности информацией для предприятия с его необходимым значением даст возможность менеджеру определить коэффициент обеспеченности необходимой информацией ($K_{обесп.}$), на основании которого принимается решение о необходимости сбора дополнительной информации.

$$K_{обесп.} = \frac{УИ}{НУИ}, \quad (2)$$

где $K_{обесп.}$ – коэффициент обеспеченности необходимой информацией;

$УИ$ – уровень обеспеченности информацией.

В ходе анализа рисков, оказывающих наибольшее влияние на результаты деятельности предприятия, сделан вывод, что наибольший уровень риска в ходе принятия управленческих решений связан с величиной вероятности неблагоприятного события в пределах 50 %. Соответственно при увеличении вероятности неблагоприятного события риск ошибки при выборе из альтернативных вариантов снижается.

Таблица 1 – Влияние риска на результаты управленческого решения

Вероятность неблагоприятного события	Отклонения от плановых значений $M \pm m$, %		p
	Группа А	Группа В	
Очень низкая	7,2 ± 0,9	8,1 ± 1,1	≥ 0,05
Низкая	8,4 ± 1,1	8,9 ± 1,3	≥ 0,05
Средняя	13,1 ± 1,5	12,2 ± 1,6	≥ 0,05
Высокая	16,3 ± 1,7	14,7 ± 1,9	≥ 0,05
Очень высокая	19,9 ± 1,8	15,1 ± 1,5	< 0,05

Примечание – Группа А — менеджеры не учитывают риски при планировании показателей; группа В — менеджеры учитывают риски при планировании показателей.

Данный вывод основан на проведенном в 2008–2010 гг. исследовании, в котором участвовали 29 менеджеров, принимающие управленческие решения в сфере сбыта промышленной продукции. Результаты исследования представле-

ны в таблице 1, данные которой доказывают, что во второй группе при увеличении вероятности неблагоприятных событий процент отклонения от плановых значений целевых показателей увеличивается незначительно.

Это связано с тем, что при увеличении вероятности уровень неопределенности уменьшается, менеджер может более точно осуществлять процесс планирования. В первой группе наблюдается практически линейная зависимость между вероятностью и результатом. Необходимо отметить, что при высокой степени вероятности неблагоприятного события существует значимость в различиях между данными групп *A* и *B* ($p < 0,05$). На основании вышеизложенного автор предлагает использовать для определения уровня толерантности значения индекса рисков, представленные на рисунке 2 и рассчитанные по формуле (3). Классификация индексов риска по степени воздействия представлена в таблице 2.

Вероятность	1	2	3	4	5
	2	4	6	8	10
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
Потери					

Рисунок 2 – Индексы рисков при принятии управленческих решений

$$R = P \cdot I, \quad (3)$$

где R – индекс риска;

P – вероятность возникновения рисков (по трехбалльной шкале);

I – величина возможных потерь (по пятибалльной шкале).

Таблица 2 – Классификация рисков по степени воздействия

Риски	Индекс риска	Необходимые меры
Критические	15	Отказ от альтернативного варианта решения проблемы
Существенные	10-12	Разработка мероприятий по снижению риска
Умеренные	8-9	Учет факторов риска при принятии решения
Незначительные	5-6	Постоянный мониторинг факторов неопределенности.
Игнорируемые	1-4	Не учитывать факторы риска при принятии управленческого решения

Проведенное исследование также доказывает ограниченность использования статистических методов для оценки риска в сбытовой деятельности про-

мышленного предприятия; обосновывается возможность применения непараметрических способов и кривых Пирсона. Автором предлагается использовать также современные подходы, основанные на экспертно-аналитическом моделировании. Методический подход к оценке рисков с применением теории нечетких множеств может быть представлен в следующей последовательности:

- 1) построение модели факторов риска;
- 2) введение лингвистической переменной для описания уровней факторов риска и важности факторов;
- 3) определение методом попарных сравнений весовых коэффициентов для всех видов риска;
- 4) определение величины общего риска.

Рассмотренная методика позволит повысить обоснованность принимаемых решений в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий.

3 Методологические принципы формирования и использования ключевых индикаторов риска, учитывающие особенности функционирования промышленного предприятия, уровень неопределенности и риска, сложность координации элементов управления, что позволит посредством ранней диагностики рисков принять комплекс мер для достижения поставленных целей.

Одним из методов контроля над реализацией принимаемых решений является использование ключевых индикаторов риска (КИР). Формирование и использование системы таких индикаторов является достаточно затратным процессом, требующим серьезной информационной базы по потерям и квалифицированного персонала, который сможет работать с достаточно сложным программным обеспечением. В настоящее время КИРы применяются в основном в системах управления рисками банков, где они показали свою высокую эффективность. На уровне отдельно взятых промышленных предприятий только начинаются попытки применения подобных систем. В сбытовой деятельности использование КИРов практически не встречается, чем и обусловлена актуальность исследования.

Систематизировав основные принципы управления организацией (таблица 3), автор предложил следующие методологические принципы формирования ключевых индикаторов риска на промышленных предприятиях.

Таблица 3 – Основные принципы управления организацией (фрагмент)

Система управления	Основные принципы
Система раннего обнаружения	Долгосрочность, ориентация на ресурсы, синергия, позиционирование, ориентация на потенциал, учет рисков, концентрация сил
Система контроллинга	Формирование открытых систем, обратной связи, прогностического анализа стратегии развития, целостности и полноты информации
Система управления рисками	Влияние на результат, непрерывность, изменение, возможность измерения и управления, когерентность, прогнозирование, минимизация потерь и максимизация доходов

1 Принцип организации процесса. Система мониторинга индикаторов риска должна быть частью процедур общего менеджмента предприятия. В ходе организации процесса необходимо выявить основные факторы риска, подверженные изменению внешней и внутренней среды, обеспечить взаимодействие всех составных частей механизма управления предприятием, осуществить весь спектр мероприятий, связанных с процессом мониторинга.

2 Принцип оценки. Возможность количественной оценки индикаторов риска. Разработанная методика должна отвечать всем требованиям системы контроллинга на предприятии. Кроме того, должен быть определен уровень толерантности к риску и степень реагирования на возможные изменения величины риска.

3 Принцип обоснованности. Использование индикаторов риска должно быть обосновано эмпирически. Несмотря на то, что на первых этапах построения системы можно основываться на экспертных знаниях, достоверность их оценок должна быть проверена опытом.

4 Принцип значимости. Значимость индикаторов риска подтверждается ретроспективным анализом. Должна быть накоплена информационная база по факторам риска и их последствиям, на основании которых значимость показателей должна постоянно корректироваться.

5 Принцип оперативного воздействия. Определяет существование возможности воздействия на результат деятельности предприятия. В ходе исследования выявлено, что не все решения в процессе управления промышленным предприятием являются корректируемыми. Индикаторы риска должны использоваться в тех случаях, когда есть возможность оперативной координации управленческой деятельности.

6 Принцип целесообразности. Затраты не должны превышать величину возможных потерь. Формирование механизма контроллинга рисков является сложным и неоднозначным процессом. Менеджер должен всегда оценивать эффективность систем, используемых на предприятии.

Эффективное использование КИРов в практической деятельности предприятия может быть связано со следующим планом действий:

- а) определение видов рисков, степень влияния которых на результаты управленческих решений достаточно велика;
- б) ранжирование полученных результатов по приоритетности;
- в) разработка ключевых индикаторов для выявленных рисков;
- г) тестирование КИРа с целью определения его эффективности;
- д) составление таблиц и графиков для мониторинга данных индикаторов.

Практическое применение ключевых индикаторов риска в сфере сбыта промышленной продукции имеет ряд особенностей. Ограниченность использования методов статистического анализа определяет необходимость формирования экспертных групп на основе показателей осведомленности, аргументации и компетентности. Мнения респондентов должны быть проверены на уровень согласованности и репрезентативности. Все это нашло отражение в диссертационной работе, в которой доказывается высокая значимость экспертно-аналитического моделирования в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий.

4 Основные элементы и структура модели механизма риск-контроллинга, включающая в себя систему управления рисками, информационную систему, систему обратной связи, взаимодействие которых повысит эффективность планирования производственной и финансовой деятельности; определены условия использования контроллинга рисков в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий.

На основе проведенного в диссертационной работе исследования делается вывод о необходимости обеспечения взаимосвязи между информационной базой, системой планирования, анализом и корректировкой управленческих решений в механизме контроллинга рисков. Модель этого механизма представлена на рисунке 3.

Анализ данных исследования показал, что формирование информационной системы на промышленных предприятиях имеет ряд проблем. Только 7 % респондентов отметили, что имеют достоверную информацию о рынке сбыта продукции. В процессе управления 62,8 % респондентов опираются на принцип безубыточности и данных о себестоимости и маржинальном доходе. 30,2 % менеджеров имеют постоянную информацию о затратах, а 47,7 % лишь время от времени. Большое значение для принятия решений имеет информация бухгалтерской отчетности, на достоверность которой указали 65,1 % респондентов, из

них 82 % используют эти данные для принятия решений в сфере сбыта продукции. Достоверность управленческого учета отметили 40,7 % руководителей, абсолютное большинство которых (95,3 %) используют эту информацию в управленческой деятельности. Исследование показало, что основным источником информации в сбытовой деятельности предприятия, являются данные управленческого и бухгалтерского учета, личные контакты, средства массовой информации.

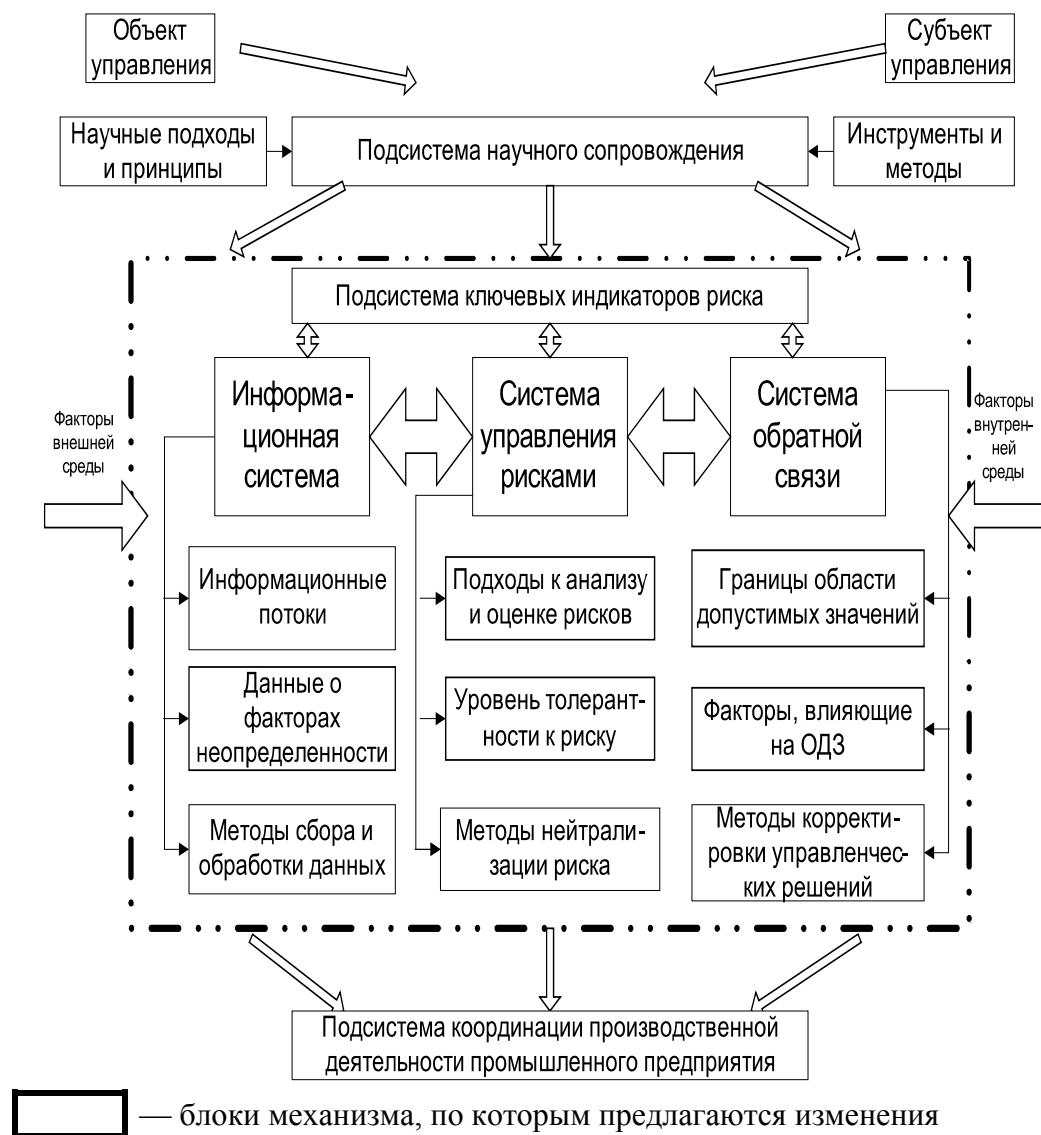


Рисунок 3 – Модель механизма риск-контроллинга

Информационная система должна обеспечивать поддержку оперативных возможностей и комфортных условий при управлении предприятием. Основой такой системы является формирование информации аналитического и сводного характера для проведения экономических оценок, моделирования рискованных ситуаций и составления прогнозов в бизнесе. Основными требованиями к информации в процессе управления предприятием является ее актуальность, достоверность, полезность, прозрачность, объективность, гибкость.

При формировании системы обратной связи возникает вопрос о факторах и границах области допустимых значений. Если в других системах можно ориентироваться на средние величины, то в сбытовой деятельности промышленного предприятия необходимо использовать экспертные оценки, протестированные рядом аналитических методов. Для этих целей применима теория нечетких множеств, получившая в последнее время большое распространение. Границы интервалов для лингвистической переменной необходимо определять исходя из **значимости показателя, времени его мониторинга, степени взаимосвязи показателя с другими показателями системы.**

Процесс внедрения механизма контроллинга рисков (рисунок 4) в системе сбыта промышленной продукции связан с рядом проблем, основными из которых являются адаптация механизма к реальным условиям хозяйствования, отсутствие единого понимания концепций контроллинга и системы управления рисками, стремление менеджеров управлять по устаревшим стереотипам, спектр социально-психологических факторов и т. д.



Рисунок 4 – Основные этапы формирования контроллинга рисков на промышленном предприятии

Апробация отдельных элементов представленного механизма на промышленных предприятиях (ЗАО «Заречье», ООО «РЕМТЕХСПЕЦМОНТАЖ», ООО «Научно-производственное предприятие “Ортикс”») позволяет повысить эффективность планирования производственно-сбытовых показателей на предприятии, обосновать канал распределения промышленной продукции, выбор транспортной компании, а также в условиях изменчивости внешней и внутренней среды обеспечить достижение поставленных целей.

Таблица 4 – Данные для расчета комплексного показателя достижения целей (на примере ООО «Комплект-92»)

Показатель	Цель оперативного решения	Средняя оценка достижения результата ($\overline{ДР}_i$), %		Ранг важности (PB_i)
		до внедрения механизма	после внедрения механизма	
Уровень качества продукции	Снизить уровень брака до 0,5 %	60	72	0,15
Доля новых изделий в объеме продаж	Увеличить на 10 %	57	61	0,20
Оценка клиентов	Лучшее соотношение «цена–качество» с точки зрения 60 % клиентов	74	74	0,10
Рентабельность продукции	Увеличить на 3 %	56	62	0,05
Время выполнения заказа	Уменьшить на 2 дня	60	85	0,15
Доля рекламаций в общем числе заказов	Уменьшить на 1 %	80	91	0,05
Количество заказов	Увеличить на 7 %	65	70	0,20
Число новых клиентов	Увеличить на 10 %	56	61	0,10

Механизм контроллинга рисков был реализован на предприятии ООО «Комплект-92», в результате чего комплексный показатель достижения целей, описанный в научной литературе, и рассчитанный по формуле (4) на основании данных таблицы 4, увеличивается с 62,2 % до 70,9 %, что доказывает эффективность его использования на промышленных предприятиях.

$$КП = \sum \overline{ДР}_i \cdot PB_i, \quad (4)$$

где КП – комплексный показатель достижения цели;

$\overline{ДР}_i$ – среднее значение достижения результата i -го показателя;

PB_i – ранг важности, определяемый экспертным путем.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Результаты выполненных исследований, направленные на формирование механизма контроллинга рисков в сбытовой деятельности промышленного предприятия, позволяют сделать следующие выводы:

1 Применение инструментов риск-менеджмента в процессе формирования механизма контроллинга позволяет повысить уровень планирования основных показателей в производственно-сбытовой деятельности промышленного предприятия.

2 Большинство принимаемых и реализуемых решений в системе управления сбытовой деятельностью промышленных предприятий являются многоальтернативными, многокритериальными, слабоструктурированными, незапрограммированными и характеризуются высоким уровнем неопределенности и риска, что вызывает необходимость их учета в управленческой деятельности.

3 Подходы и принципы формирования ключевых индикаторов риска должны быть адаптированы к реальным условиям функционирования хозяйствующего объекта. Не существует единого и уникального индикатора, на основе которого необходимо принимать упреждающие мероприятия в процессе управления промышленным предприятием.

4 Применение механизма контроллинга рисков в сбытовой деятельности предприятия определяется особенностями сбора и обработки информации, методами анализа и оценки рисков, системой обратной связи.

5 Реализация механизма риск-контроллинга позволяет повысить эффективность деятельности промышленного предприятия. Система обратной связи, являющаяся неотъемлемой частью данного механизма, позволит своевременно скорректировать производственно-сбытовую деятельность промышленного предприятия, что обеспечит достижение поставленных целей.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи в научных изданиях, рекомендуемых ВАК РФ:

1 Гордеев Г.Д. Исследование факторов неопределенности при принятии маркетинговых решений [Текст] / Г.Д. Гордеев, С.В. Слабинский // Вестник Уральского государственного технического университета. Серия «Экономика и управление» – 2010. – № 2. – С. 43-52 (0,78 п. л., в т. ч. автора 0,39 п. л.).

2 Гордеев Г.Д. Оценка маркетинговых рисков с использованием экспертно-аналитического подхода [Текст] / Г.Д. Гордеев, С.В. Слабинский // Труды вольного экономического общества России. – 2010. – Том 130. – С. 56-63 (0,38 п.л., в т. ч. автора 0,19 п. л.).

3 Слабинский С.В. Информационное обеспечение контроллинга сбыта промышленной продукции [Текст] / С.В. Слабинский // Труды вольного экономического общества России. – 2010. – Том 137. – С. 917-923 (0,38 п. л.).

4 Слабинский С.В. Подходы и принципы формирования индикаторов риска на промышленном предприятии [Текст] / С.В. Слабинский // Российское предпринимательство – 2011. – № 6(2). – С. 88-93 (0,38 п. л.).

5 Слабинский С.В. Формирование механизма контроллинга рисков на промышленном предприятии [Текст] / С.В. Слабинский // European Social Science Journal. – 2011. – № 6. – С. 399-408 (0,58 п. л.).

Научные публикации в прочих изданиях:

6 Слабинский С.В. Применение имитационных моделей в управлении рисками [Текст] / С.В. Слабинский // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: сборник научных трудов. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2005. – С. 314-315 (0,10 п. л.).

7 Слабинский С.В. Управление рисками: этапы и методы [Текст] / С.В. Слабинский, Г. Д. Гордеев // Экономическая культура в условиях развития рыночной экономики: отечественная практика и опыт международного сотрудничества: материалы научно-практической конференции с международным участием. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. – С. 310-315 (0,26 п. л., в т. ч. автора 0,13 п. л.).

8 Слабинский С.В. Управление рисками как часть проектного менеджмента [Текст] / С.В. Слабинский // Научные труды X отчетной конференции молодых ученых ГОУ ВПО УГТУ-УПИ: сборник статей. В 4 ч. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. – С. 290-291 (0,12 п. л.).

9. Слабинский С.В. Методы оценки риска в инвестиционном маркетинге / С.В. Слабинский [Текст] // Экономика и эффективность организации производства: сборник научных трудов. – Брянск: БРИТА, 2009. – С. 37-39 (0,12 п. л.).

10 Слабинский С.В. Управленческие решения: технологии и факторы / С.В. Слабинский [Текст] // Актуальные проблемы современной экономики и их правовое регулирование: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Каменск-Уральский: УИЭУиП, 2009. – С. 6-9 (0,13 п. л.).

11 Слабинский С.В. Критерии выбора канала распределения продукции в сбытовой политике предприятия [Текст] / С.В. Слабинский // Экономика и управление: инновационные пути развития: материалы международной научно-практической конференции. – Саратов: ООО «Издательский центр “Наука”», 2010. – С 150-153 (0,17 п.л.).

12 Слабинский С.В. Моделирование факторов неопределенности в сбытовой деятельности предприятия [Текст] / С.В. Слабинский // Социально-

экономическое развитие регионов и конкурентоспособность предприятия: сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2010. – С. 163-166 (0,17 п. л.).

13 Слабинский С.В. Использование ключевых индикаторов риска в антикризисной стратегии предприятия [Текст] / С.В. Слабинский // Актуальные проблемы преодоления кризиса: национальные и региональные приоритеты. Коллективная монография / Под общей редакцией Н. Ф. Газизуллина, В.В. Ложко. – СПб.: НПК «Рост», 2010. – С 489-495 (0,39 п. л.).

14 Слабинский С.В. Применение принципов синергетического подхода в формировании механизма контроллинга [Текст] / С.В. Слабинский // Модернизация современного общества: пути созидания и развития: материалы международной научно-практической конференции. – Саратов: ООО «Издательство КУБиК, 2011. – С. 32-35 (0,16 п. л.).

15 Слабинский С.В. Проблемы внедрения и функционирования контроллинга рисков на промышленном предприятии [Текст] / С.В. Слабинский // Народное хозяйство: Всероссийский научно-практический журнал. – 2011. – № 1. – С. 24-30 (0,76 п. л.).

16 Слабинский С.В. Особенности принятия управленческих решений в сбытовой деятельности предприятия [Текст] / С.В. Слабинский // Общественные науки: Всероссийский научно-практический журнал. – 2011. – №2. – С. 144-150 (0,34 п. л.).

17 Слабинский С.В. Оценка эффективности контроллинга сбыта промышленной продукции [Текст] / С.В. Слабинский // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: материалы IX Международной научно-практической конференции. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. – С. 282-287 (0,44 п. л.).

18 Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях [Текст] / С.В. Слабинский // Экономика, предпринимательство и право: Всероссийский научно-практический журнал. – 2011. – № 4. – С. 21-26 (0,31 п. л.).

Подписано в печать 07.11.2011 Формат 60 х 84 1/16

Бумага писчая. Печать плоская. Усл. печ. л. 1,5

Тираж 120 экз. Заказ №

Ризография НИЧ ФГАОУ ВПО УрФУ им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина
620002, г. Екатеринбург, Мира, 19